إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

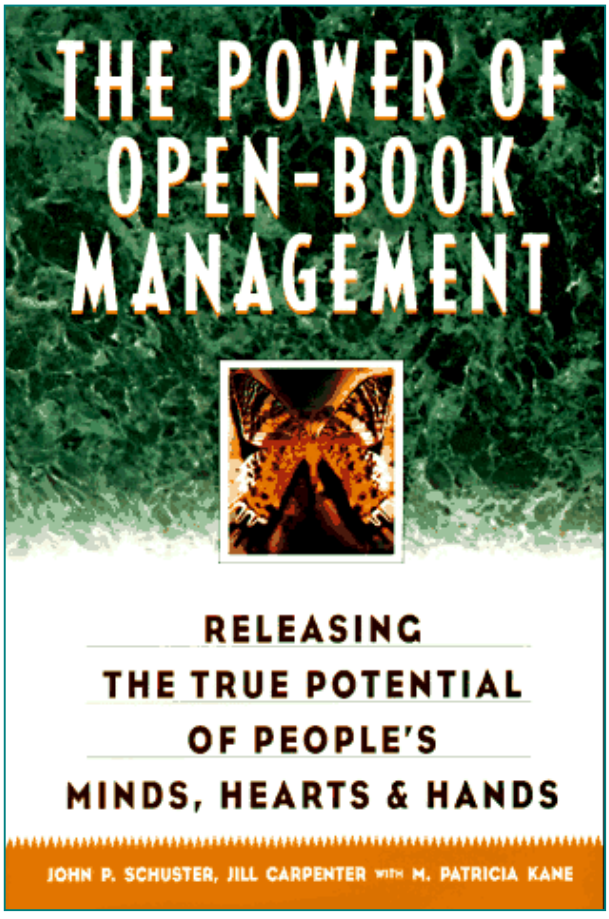
السنة الرابعة
العدد الخامس عشر
أغسطس
(آب)
١٩٩٦

www.edara.com

تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والأبحاث الجامعية

الدليل العملي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف

تأليف: جون ب. شيستر وآخرين



قدمنا العام الماضي، في العدد ٦٩ من (خلاصات) كتابين هما: لعبة الأعمال العظيمة، و الإدارة على المكشوف، إلا أن عددا من المديرين القراء لم ينتبهوا لأهمية و خطورة ما يطرحه الكتابان من منهج للتغيير، و بالتالي لم يسعوا إلى تطبيقه.

نحن، اليوم، نقدم أول (دليل عملي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف)، و ذلك إيمانا منا بحاجة منظمتنا و شركاتنا العربية له في هذه المرحلة التي تشهد تحولات إدارية حاسمة، و منافسة عالمية شرسة. و نحن أيضا على يقين من أن تطبيق هذا المنهج في البيئة العربية هو اكثر يسرا و أهمية منه في المنظمات و الشركات العالمية. ذلك لان بيئتنا العربية قد ألفت نشر المعلومات و النتائج عبر القنوات الشخصية و بطرق غير رسمية، مما يعني أن هذا المنهج السهل الممتنع يمكن أن يساعد على تقنين بث المعلومات عبر قنوات الاتصال الرسمية من ناحية، كما يمكن شركاتنا من المنافسة و التأهل بجدارة للقرن القادم.

(الناشر)

هذا هو "عصر الشركات"

على الأقل ٨٠% ممن تعرفهم و تقابلهم يعملون في شركات، و يقضون بها اكثر من ٦٠% من أوقاتهم. أصبحت الشركات تسيطر على الأفراد و حياتهم، و بالتالي أصبحت تحكم العالم كله. لهذا لا نبالغ إذا قلنا انه بمقدور الشركات أن تغير طبائع الأفراد، إيجابيا فتخرج ما بداخلهم من إمكانات، أو سلبيا فتخمد طاقاتهم و تحبط

أعمالهم. في الحالة الأولى تنجح الشركة لان أفرادها ينجحون. في الحالة الثانية تفشل الشركة بفشل أفرادها. الأمر كله يعتمد عليك..كمدير. كيف تستفيد من الإمكانات الكامنة داخل موظفيك؟ الإجابة التى تقدمها لنا التجارب الواقعية في الإدارة تقول: "طبق منهج الإدارة على المكشوف".

قد تكون حاولت أن تطبق منهج الإدارة على المكشوف داخل شركتك. فكثيرون هم المديرون الذين حاولوا تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، نظرا لما يحققه من نتائج باهرة. نادت الإدارة على المكشوف بعدد من الممارسات الإدارية التى فهمها المديرون لكن دون أن يطبقوها بطريقة سليمة، لذلك فهم يحتاجون إلى تصحيح منهج التطبيق. هذا المنهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره. فحين تشتد الحاجة للابتكار - كما هو الحال داخل شركات اليوم- يصبح فتح سجلات الشركة للعاملين و اطلاعهم على الأرقام المهمة و مصارحتهم بالإنجازات و الإخفاقات اكثر أهمية من السرية و إخفاء المعلومات عنهم. و لكن كثيرة هي المناهج الإدارية التى تنتهج نفس الأسلوب. إذن فيما يختلف منهج الإدارة على المكشوف عن المناهج الإدارية الأخرى؟

إذا تكلمنا عن الإدارة بالأهداف نجدها بالفعل تحدد أرقاما للموظف بغية تحقيقها، بل و يصارحه بأنه إذا لم يحقق الأرقام المطلوبة منه في الأداء (رقم مبيعات للمسوق - عدد ساعات عمل - كمية من العمل..الخ)، فان العقوبات سوف تتوالى على رأسه و الخصومات على مرتبه. أما في حالة تحقيقه لهذه الأرقام، فالمكافآت و العلاوات هي التى ستتوالى عليه. مثل هذا الأسلوب يقسم الهدف الإستراتيجي للشركة إلى عدد من الأهداف التكتيكية التى توزع على المديرين ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على مديري الوسط بعد ذلك يقسم كل مدير وسط هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرءوسيه في شكل أرقام مستهدفة التحقيق، و ذلك حتى لا نستفيض في شرح و توضيح طبيعة المهام التى يكلفهم بها. هنا تتعدد الأهداف و طريقة الأداء تبعا لتعدد المستويات الإدارية و التنفيذية. و بهذا يكون من الطبيعي أن يحدث الانفصال بين أهداف الموظفين و أهداف الإدارة العليا و الأهداف الاستراتيجية للشركة. تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري. على النقيض من ذلك منهج الإدارة على المكشوف، حيث يتبنى جميع أفراد الشركة من جميع المستويات هدفا واحدا، و يتحدثون لغة واحدة بأرقام يفهمونها كلهم، هي الأرقام المهمة بالشركة.

الأرقام المهمة

هي الأرقام التي تعبر عن الأهداف الاستراتيجية و المالية و البيعية و الإنتاجية للشركة في صورة كمية، مثل: (الرقم المستهدف للمبيعات و الرقم المتحقق - أسعار اسهم الشركة في البورصة و تطوراتها - الموقف المالي للشركة [الإيرادات - النفقات - المديونية - الدائنية] و تطوراته - أرقام الأجور و الرواتب و المكافآت التى يحصل عليها الزملاء - الخصومات و الغرامات و حساباتها)

داخل معظم الشركات لا يهتم معظم العاملين و الموظفين سوى بالأرقام التى تتعلق بهم، فتجدهم يكتسبون مهارة هائلة في حساب مبالغ العلاوات و المكافآت و الأجر الإضافي التى يحصلون عليها، و يستطيعون حساب مرتباتهم و ملحقاتها افضل مما يفعل أعتى المحاسبين لديك. فهذه الأرقام هي محل اهتمامهم الدائم، و طالما بقيت محل الاهتمام زادت همتهم و حماسهم لرفعها و تطويرها. ذلك بالضبط هو ما يهدف إليه منهج الإدارة على المكشوف عندما يدعو إلى مصارحة الموظفين و اطلاعهم على الأرقام المهمة بالشركة. فبمجرد أن تصير هذه الأرقام محل اهتمام موظفي الشركة تأكد انه سيصيبها ما يصيب مرتباتهم من ارتفاع مستمر، و ذلك لأنها أصبحت محل اهتمام كل من يعملون على لتحقيقها. بهذه الطريقة تتوحد الأرقام المستهدف تحقيقها لدى كل الأفراد مما يسهل التفاهم و الاتصال داخل الشركة بجميع مستوياتها. بذلك تتوفر أداة ربط و تكامل بين الأشخاص و الوظائف و الأهداف. مثل هذا الأسلوب يستدعى تدريب الموظفين و الأفراد على تفهم الأرقام المهمة بالشركة، و معرفة طرق التحكم في هذه الأرقام و تشكيلها، أي أن يفهم كل فرد دوره في تحقيق الرقم المستهدف للمبيعات. بذلك تتضح مسئولية كل فرد أمام عينيه بجلاء، كما يعرف طرق التعاون مع زملائه من الأقسام و المستويات المختلفة، فلا ينفصل عمله عن عمل المجموع كما هو الحال في المناهج الإدارية الأخرى. ذلك الأسلوب يجعل الأفراد يرون بأنفسهم حجم أدوارهم في التأثير على نشاط الشركة، فأعضاء جهاز التسويق مثلا سوف يفهمون كيف تغير رقم المبيعات عندما تحولوا من التسويق البريدي إلى التسويق بالهاتف و الفاكس، و كيف تطور معدل تسرب العملاء بعدما تغير نظام متابعة العملاء، و كيف اثر كل هذا على النتائج المالية للشركة، و بناء على هذه المعلومات يمكنهم تطوير نظام العمل إلى الأفضل.

في حين تهدف أنظمة الجودة إلى إرضاء طرف واحد وهو العميل ويسعى منهج الإدارة بالأهداف إلى اتحقيق الأرقام التى يحددها حاملي الأسهم و المالكين، فإن منهج الإدارة على المكشوف يركز على تحفيز العاملين و إرضاء العملاء و تسهيل مهمة الإدارة و تحقيق الأرقام التى يستهدفها المالكون وحملة الأسهم معا.

.. و لكن أية إدارة على المكشوف؟

هناك الكثير من الممارسات التي تظنها الشركات تمكينا للموظفين ولكنها في الحقيقية إهدار وتبديد لإمكاناتهم وطاقاتهم، ومنها :

* تكليف الموظفين بمهام فردية

تفوق طاقاتهم.

* ضعف الاتصال و المتابعة بين المدير و الموظف بعد تكليفه بالمهمة، و كأنما المدير يترك الموظف و شأنه ليعمل بحرية.

* تكثيف التدريب لتحفيز العاملين وتحسين اتجاهاتهم مع بقاء المناخ التنظيمي غير ملائم لتطبيق ما يتدربون عليه.

* تشكيل فرق عمل لأداء المهام ولكنها فرق متصارعة وليست متكاملة.

تعليم لغة الأرقام

يطلق على الإدارة على المكشوف " منهج المصارحة بالأرقام" : حيث يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقاتها و يكتسبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزء من العمل وليست على حساب وقت العمل. و بذلك تضمن المنظمة إخلاص و اندماج الأفراد و تفهمهم للأهداف الموضوعة.

مزايا الإدارة على المكشوف

ما الغرض من مصارحة الأفراد و اطلاعهم على الأرقام المهمة؟

١- أن يصبح العاملون شأنهم شأن أصحاب الشركة و حاملي الأسهم، يهتمون بنجاح شركتهم، و بمعرفة الأرقام المهمة في القوائم المالية و غيرها و يتتبعون تطورها، ويفهمون كيف يمكنهم تحسين نتائج الشركة فلا ينتظرون أحدا ليشخص لهم المشاكل أو يطلب منهم الحلول فقد أصبحت هذه المهام من مسئوليات و واجبات عملهم ويفعلونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم.

٢- أن يكون كل عضو في المنظمة خبيراً بالأرقام، و أن يفهم لغة الخبراء و بالتالي يصبح اكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة.

٣- ترابط الشركة: لا يعمل منهج الإدارة على المكشوف على مستوى الإدارة العليا فقط و لكنه يخاطب كل المستويات الإدارية و التنفيذية، و بذلك يحقق التكامل و الترابط بين أجزاء المنظمة فتصبح للجميع لغة واحدة و هدف مشترك.

الإجراءات المنسية من الإدارة على المكشوف

يتناسى المديرون عادة تطبيق الإجراءات الأربعة التالية من منهج الإدارة على المكشوف.

الإجراء الأول: المصارحة بالأرقام المهمة:

لا تكفى مصارحة الأفراد بالأرقام بل أن التطبيق الصحيح للإدارة على المكشوف يجب أن يتضمن برنامجا لتدريب الأفراد على تفهم الأرقام المهمة من قوائم الحسابات و الميزانيات و كيف تجمع المنظمة أموالها، و ما هي التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؟ كيف يعمل نظام المكافآت و الخصومات؟ دون ذلك لن يستطيع أي موظف بالشركة أن يفهم الأرقام المهمة التى تسرد على مسمعه دون أن يفهم حجم مساهمته في توليد هذه الأرقام.

الإجراء الثاني: اتصالات بين جميع المستويات ... في جميع الاتجاهات:

لم تعد الأرقام المهمة حكراً على قلة من المديرين بل هي ملك لجميع العاملين، و بالتالي تقع مسئولية تحقيقها، تلقائيا، على جميع الأفراد. هكذا تنطلق الاتصالات في كل الاتجاهات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وأفقياً، وبمجرد وقوع أي حدث له تأثير سلبي على الأرقام المهمة، تحقق سرعة التدخل للعلاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، بكل وعى و تلقائية.

الإجراء الثالث: ملكية حقيقية وليست خادعة:

يهدف هذا النظام إلى تحفيز الأفراد وأعضاء المنظمة على التفكير بعقلية المالك الحقيقي للشركة، مما يجعلهم يهتمون بالأرقام المالية ودلالاتها وتطوراتها، ويسعون إلى تحريكها في الاتجاه الصحيح لأنهم أصحاب مصلحة مباشرة في نجاح وأرباح منظمتهم، تماما مثل المساهمين أصحاب رأس المال.

الإجراء الرابع: الدور التدريبي للمدير و القائد:

لكي يفهم الموظف معنى الأرقام المهمة، يجب أن يقوم المديرون بدورهم كمدربين، يدربون الأفراد على تفهم الأرقام المهمة التى تعرض عليهم. فالقيادة هي حجر الزاوية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف. فعندما يساند القادة برامج التدريب يصبح جميع أعضاء المنظمة شركاء في المعرفة و ليسوا مجرد أجراء، و يكتسبون القدرة على المبادرة و حل المشكلات.

قد يبدو كل ما سبق بالنسبة لك صعب التنفيذ، لكن لا تخف. ابدأ بسرد قصة الأرقام المهمة للموظفين من القوائم الأساسية: (قائمة الإيرادات

لغة مشتركة... كيف ؟

يتخيل البعض أن الأفراد الذين يشغلون قاعدة الهرم التنظيمي ، ليس لديهم القدرة على إدارة الأرقام الخاصة بهم، استناداً إلى أن اللغة التي يفهمونها هي لغة المهنة أو الحرفة التي يشغلونها، ولكن عن طريق التدريب والتعليم يتحدث الجميع بالإضافة إلى لغة تخصصاتهم الحرفية والمهنية، يتحدثون لغة الأرقام المالية التى تحققها الشركة وتصبح محل اهتمام الجميع، طالما أن الجميع أصحاب مصلحة مباشرة: المساهمين والمديرين والموظفين والعاملين.

والمصروفات/ قائمة حساب المتاجرة/ و حساب الأرباح و الخسائر/ قائمة التدفق النقدي/ الميزانية).

كل رقم في هذه القوائم يحكي قصة أداء الفرد والشركة ككل، و يصف جهود الجميع ، ولكن في ظل المناهج التقليدية أو حتى بعض المناهج الإدارية الحديثة لم يسمع أحد من أفراد الشركة هذه القصة، ولا يسأل عنها، أنها بالنسبة لهم كتاب مغلق وليس مفتوحاً. وعندما يدرك الأفراد هذه القصص و أرقامها سوف يدركون أدوارهم و حجم تأثيرها.

الاقتراحات من القاعدة إلى القمة:

حينما يتفهم أعضاء المنظمة قصة الأرقام الواردة بالسجلات والقوائم المالية المفتوحة يبدأ كل فرد في تخيل سيناريو الأداء من وجهة نظره. ثم يتم رسم وصياغة اقتراحات ترسل للإدارة العليا التي تترجم ذلك، من خلال رؤيتها، في صورة الموازنة التخطيطية للعام القادم .

في منظمة الإدارة على المكشوف لا يلغى دور القيادة أو التسلسل الوظيفي الهيكلي، بل يوجد داخل كل فريق عمل، كما في كل فريق كرة قدم هداف تسلط عليه الأضواء و يخدمه أكثر من لاعب. ويتحقق الفوز للفريق حينما يتم تأهيل جميع الأعضاء ويتكامل أدائهم في تناسق وانسجام. فالمدير الفني لأي فريق رياضي يعلم أن الفوز يتحقق لا لأن الهدافين ممتازون فحسب ولكن لأن اللاعبين في كل المراكز ممتازون أيضاً "

الإدارة على المكشوف بين الإجبار والاختيار

الحل الوحيد عند احتدام المنافسة بين الشركات هو التجديد و الابتكار. و هو ليس هروبا أو ملجأ، بل نقل المنافسة إلى مستوى أعلى للإطاحة بالمنافسين. يعتمد التجديد و الابتكار على إخلاص العاملين و رغبتهم الصادقة في انجاح الشركة و إحراز قصب السبق على المنافسين و ذلك لا يتحقق دون تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، لأنه المنهج الوحيد الذي يعمل على إخراج الطاقات الكامنة داخل العاملين، حيث أن هذا المنهج لا يكتفي بالتحفيز اللفظي فقط كما تفعل بعض المناهج الإدارية الضعيفة.

لم يعد اللجوء إلى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ترفا إداريا، بل يمكننا أن نقول انه صار إجباريا للشركات التي تبحث عن السيطرة على الأسواق، مثلما أجبرت ظروف المنافسة القاسية "جاك ستاك" من شركة SRC على تطبيق نفس المنهج، و هي التجربة المثيرة التي وصفها في كتابه الشهير "لعبة الأعمال العظيمة".

أما الشركات التي تنتهج التطبيق الاختياري لمنهج الإدارة على المكشوف فإنها تلك التي تسعى لاستباق الأمور و تسيد الأسواق و التي تعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار و ليس التقليد.

مراحل تطبيق منهج الإدارة على المكشوف

المرحلة الأولى:

أ - التوعية بالمنهج

لا يمكن أن يكتب النجاح لتطبيق أي منهج إداري دون اقتناع الإدارة العليا، فهي الوحيدة القادرة على فرض المنهج وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقه في كل مرحلة من مراحله. لذلك لابد للإدارة العليا أن تتفهم المنهج ومزاياه و عيوبه. و لتحقيق هذا الغرض، تعتبر القراءة أهم وسائل تنمية الوعي لأعضاء قمة الهرم التنظيمي، هناك المراجع والكتب والمقالات التي تتعرض لمنهج الإدارة على المكشوف بالشرح والتحليل. كما يجب أن تسارع الإدارة العليا للمشاركة في المناقشات التي تدور داخل الندوات والاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض، مع القيام بزيارة الشركات التي تطبق منهج الإدارة على المكشوف، والوقوف على تجارب بعضها، و تفهم المبادئ والقيم والنظم التي تحكم كل تطبيق. فلابد أن تصنع كل منظمة لنفسها وبمشاركة أعضائها منهجها الذي يلائم عملياتها وطبيعتها. وعندما تستوعب الإدارة العليا أبعاد منهج الإدارة على المكشوف تصبح جاهزة لنشر هذا الوعي لدى باقي أعضاء المنظمة.

ب- قياس مستوى الاستعداد

تشكل الإدارة العليا فرق عمل لدراسة درجة فاعلية التنظيم القائم، ويفضل الاستعانة بالاستشاريين والخارجيين حيث أنه من الصعب على المنشأة أن تدرس ذاتها. ويجب عدم تخطي هذه المرحلة لأهميتها في تدعيم المراحل التالية. في هذه الدراسة يتم جمع البيانات وتحليلها من خلال " تقرير عن درجة الاستعداد " و الذي يتضمن أيضاً التوصيات التي يراها فريق التقييم، ويتم رفعه للإدارة العليا وبذلك يمكن تحديد الفجوة الأدائية بين واقع النظام واحتمالات المنهج المقترح، و استعراض البدائل المتاحة لسد فجوة الأداء المحسوبة، والتي من أهمها إعادة اختراع العمل والارتقاء المعرفي لأعضاء المنظمة و إعادة تشكيل مهاراتهم.

الإدارة على المكشوف ليست تنازلاً عن السلطة ... بل تفويضا لها بغرض التفرغ لمهام أهم. في منهج الإدارة على المكشوف يسلم المديرون أدوارهم وأدواتهم التقليدية إلى مرؤ سيهم، ليتسلموا أدواراً وأدوات جديدة: التدريب/ التوجيه/ التحفيز/ إطلاق طاقات الأفراد/ غربلة الاقتراحات / إدارة الابتكار و جهود التطوير. بالقطع هذا ليس تنازلا عن السلطة ولكنه ترقياً في سلم الأداء الإداري.

المرحلة الثانية

تحديد الأهداف

تبدأ هذه المرحلة استناد إلى التقرير السابق الذي يعتبر الأساس في اتخاذ قرارات المراحل التالية. يوزع التقرير على جميع أعضاء الإدارة العليا لقراءته ثم التفكير فيما يثيره من مسائل وفرص للتحول نحو المنهج الجديد. يتم تنظيم ورشة عمل تجمع بين أعضاء الإدارة العليا وفرق عمل الدراسة والتقييم ومعهم استشاري منهج الإدارة على المكشوف. وتبدأ عملية طرح الأسئلة والاستفسارات عن استنتاجات وتحليلات فرق العمل عن:

- تحديد الأرقام و المؤشرات المالية المهمة ومؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب أن يتعلمها العاملون و يطلعون عليها.

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة في تحركها نحو أهدافها طويلة الأجل من الأرقام المهمة والمؤشرات المالية.

- إعادة تشكيل قيم ومبادئ القادة والمديرين في ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

- إعادة تصميم برامج المكافآت والتحفيز الحالية في ضوء تحويل العاملين إلى شركاء.

- إحداث تغير مخطط في نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف.

وفي نهاية هذه المرحلة، يتم اعتماد الأهداف وتحديد الاتجاهات وتعلن على جميع العاملين.

التحدي الكبير

لكي يكون لك الريادة في عالم أعمال القرن الواحد والعشرين، لا يكفي أن تحوز الحظ الحسن والتكنولوجيا المتقدمة، وإنما يجب أن تحوز قبل ذلك وبعده قوة عمل ماهرة قادرة على تحمل المسئولية واتخاذ القرارات... قوة عمل تم تمكينها وتعليمها وتدريبها لتصبح مالكة للشركة.

إن المسألة أكبر من تطبيق منهج إداري، أنها فلسفة للحياة الإدارية.

المرحلة الثالثة

بناء وتدريب فريق التطبيق

يتكون فريق التطبيق من ممثلين للوظائف والإدارات المختلفة عبر وحدات المنظمة أفقياً ورأسياً . ويفضل تطعيمه بأعضاء من المرحلتين السابقتين لنشر المفاهيم والدروس المستفادة منها. يتضمن فريق التطبيق أيضاً عضو إدارة عليا للتصديق على توفير المعلومات اللازمة، مع استشاري الإدارة علي المكشوف لتعميق فهم أهداف وأبعاد المنهج الجديد من وجهة نظر محايدة من خارج الشركة.

معايير اختيار الأعضاء:

يجب أن يتسم أعضاء الفريق بالأتي :-

-معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية .

- مهارة التعبير عن آرائهم الشخصية و تقبل آراء الآخرين.

- الاهتمام بالتفاصيل مع بعد النظر .

- مهارة ومرونة التحول عند الضرورة .

- تمثيل كل الأعمار بالإضافة إلى تمثيل كل الوظائف.

خطوات إعداد الفريق :

التدريب والتعليم أحد العناصر المهمة ولكن ضمن إطار متكامل من :

- التعرف علي مستوي المعرفة والمهارة لكل عضو من أعضاء الفريق .

- معرفة آمال وطموحات كل عضو منذ زرع المنهج الجديد داخل النسيج التنظيمي للشركة .

- الضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحفيز

منهج الإنجاز

عندما تشتد المنافسة السعرية فأنت تحتاج إلى فريق تسويق بارع، و لكن عندما تمتد المنافسة لتشمل السعر و الجودة إذن أنت تحتاج إلى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة، و هنا لا تكفى الخبرة التسويقية بل انك تحتاج الابتكار و التجديد المستمرين. و عمليات الابتكار و التجديد لا يمكن أن تقوم بها بمفردك فلابد من مشاركة و إخلاص كل العاملين و الموظفين و العمل بروح الفريق و تمكين الموظفين. و احسن مناهج تمكين الأفراد هو الإدارة على المكشوف.

إثارة الإنجاز

في المباريات الرياضية توجد لوحة تسجل عليها الأهداف للفريقين المتسابقين، مما يوفر تغذية مرتدة سريعة لكل من اللاعبين والجمهور، و يكسب المباراة حماسة غير عادية. في دنيا الأعمال عندما تختفي مثل هذه اللوحة بما تعرضه من أرقام مهمة، يختفي معها على الفور الوعى بأسباب العمل وتصاب العقول والهمم بالخمول والكسل، وتموت الطاقات المبدعة والخلاقة، ولكن منهج الإدارة على المكشوف يحاول بعث الحياة في كل هذه العوامل.

ونظم الثواب والعقاب .

- توفير المواد العلمية والتدريبية للمنهج مع تحديد جداول الاجتماعات .

الدراسة والتعلم:

في بناء الفريق يتم التركيز علي تكنولوجيا التعلم الجماعي مع وجود استشاري منهج الإدارة علي المكشوف ليصبح الفريق ممسكاً بأبعاد المنهج وزواياه المختلفة. يحتاج تعليم وتدريب فريق التطبيق ما بين شهر و شهرين، تبعا لخبرة الأعضاء ومعرفتهم بأبعاد المنهج المذكور .

يبحث الفريق و ينقب في الخطوط العريضة التي أقرتها الإدارة العليا، بعد أن يمر الفريق بخطوات الإعداد والدراسة و التعلم والقراءة في مراجع المنهج، يتفرغ الفريق ليعد خطة إعداد القادة الذين يقومون بدور المعلم والمدرب علي مستوي المنظمة ككل.

المرحلة الرابعة

أ - صياغة خطة التطبيق

لا تتوقع النجاح من أول مرة، لان الفجوة لم تسد بعد بين واقع النظام الحالي و أهداف النظام المقترح. لكن يجب أن نستفيد من الفشل بان نتفهم طبيعة العقبات و نختار افضل أسلوب للتغلب عليها، فالفشل يتيح لفريق التطبيق مجموعة من المؤشرات و المعالم التى تقيس المسافة المطلوب قطعها للوصول إلى الهدف المرجو. و هذه المؤشرات وتلك المعالم تختلف من منظمة إلى أخرى.

قياس نتائج المرحلة:

لابد أن يعرف الجميع ما تم إنجازه من نجاحات و العقبات و المقاومة الداخلية و الخارجية التى تواجه عمليات التطبيق. كما يجب أن يساهم أعضاء الإدارة العليا بالخبرة والتوجيه والإرشاد في ضوء الخطوط العريضة للشركة و أهدافها، من خلال إصدار نشرة توزع على كل العاملين توضح للجميع أهداف المنهج و مراحل تطبيقه وما تم إنجازه منها.

تنتهي هذه المرحلة بوضع خطة عمل قد يصل مداها إلى ثلاث سنوات ، أما خطة تطبيق السنة الأولي فيجب أن تضم جدولا تفصيليا ومجموعة من البرامج ربع سنوية. كما يضع فريق التطبيق ولجانه الفرعية الخطط البديلة لمواجهة الطوارئ والاحتمالات غير المتوقعة، لتوفير المرونة الكافية للتطبيق.

ب- تصميم وإدارة النشاط التدريبي

يعتمد النشاط التدريبي على الخطة التي وضعها فريق التطبيق مع الاستعانة بالخبراء من التخصصات المختلفة : المالية – الإنتاجية – البيعية ...الخ.

- الأهداف التدريبية

- المشاركة في المعلومات وتبادل الخبرات والأحداث وتنمية الحساسية الاجتماعية والسلوكية لجماعة العمل .

- تزويد المشاركين بمهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- ربط المكافآت والعلاوات بالنتائج المالية سلبية كانت أم إيجابية .

- تزويد المديرين بمهارات استخدام المؤشرات الجديدة، وإكسابهم مهارة الاتصال وقيادة الاجتماعات.

- تفهم الأرقام والقوائم المالية.

المرحلة الخامسة

دور الإدارة الوسطى

تستطيع الإدارة الوسطى أن تلعب دوراً محورياً في تطبيق منهج الإدارة علي المكشوف ، وخاصة في تشجيع عمليات التعلم والتفكير الابتكاري، وذلك عندما يتوفر لها التمكين من الإدارة العليا. لكن قد ينغمس بعض أعضاء الإدارة الوسطي في وحداتهم وتخصصاتهم الوظيفية دون اكتساب الرؤية الشاملة للمنشأة ونتائج أدائها المالي، ومن يهتم منهم بذلك قد يكتفي بكون رؤسائهم يعرفون تلك المسائل ولذلك لا يتعرضون للأرقام المالية بالشرح والتحليل، ثم يندهش المديرين عندما يكتشفون أن أعضاء إدارتهم أبعد ما يكونون عن فهم معنى أي من الأرقام المالية ، حتى ولو كانوا في منتهى الحماس والذكاء في أعمالهم اليومية.

ما هو المطلوب من الإدارة الوسطي ؟

مع بروز مناهج وفلسفات تمكين العاملين ومن أهمها منهج الإدارة علي المكشوف بدأت تطفو علي السطح أساليب المشاركة في المعلومات وحل المشكلات . وأصبح علي كل مدير التعرف علي مستوى تفهم و معرفة الأعضاء في الإدارات للأهداف المالية و الإنتاجية للشركة. بعد ذلك يأتى دوره بالتدخل التعليمي والتدريبي للارتفاع بمستوي تفهم و معرفة الأفراد للأرقام التى تستهدف الشركة تحقيقها، ويكون عليه أن يفتح السجلات والتقارير أمام مرءوسيه، بل و أن يزيل الحواجز المعرفية والنفسية التي تحجب الرؤية الصحيحة.

يتيح تكرار المواقف والأحداث فرصة كبيرة أمام الدارسين للتدريب والتعليم واكتساب المهارات وهذه ميزة واضحة جلية في منهج الإدارة علي المكشوف فالأرقام المالية واجتماعات التشخيص والشرح والتفسير هي مواقف وأحداث تتكرر يوميا و أسبوعيا و شهرياً و كل ٣ اشهر و كل ٦ اشهر أو كل سنة، وأحياناً أسبوعياً، وبالتالي يتحدث الجميع في المنشأة لغة واحدة ويجمعهم هدف مشترك حيث يعمل الجميع علي رضاء العملاء وتحسين الأرقام .

المرحلة السادسة

أ- الفاعلية والتحسين المستمر

بالطبع، هناك حالات فشل في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، و لكن أكثرها يرجع

إلى عدم العناية الكافية بعملية التخطيط التمهيدي التى توفر لكل الأعضاء، رؤساء و مرءوسين، فرص تفهم منهج الإدارة على المكشوف، مما يؤدى لتكون بؤر مقاومة لإفشال المحاولات التطبيقية للمنهج. لكن يحسب لمنهج الإدارة علي المكشوف أنة يحمل في ثناياه عوامل بقائه واستمراره، فتأتي مقاومة المنهج من الذين يشعرون أنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية، أو الذين يتوقعون مزيداً من الضغوط علي أدائهم الحالي، وكذلك من الذين لا يرون في المنهج أية فرصة لترقيتهم وظيفياً أو مالياً، وقد تأتي هذه المقاومة من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية. كل هؤلاء عادة ما يكونون غير متفهمين لمزايا منهج الإدارة على المكشوف، لذلك يكمن العلاج الصحيح في توعيتهم بهذه المزايا.

- يمكن علاج حالات مقاومة التغيير بالتركيز علي العناصر التالية :

١- تفهم الوسائل و الغايات : تحديد الأهداف و الاستراتيجيات و إجراءات تطبيقها، و ذلك يعنى توضيح غرض الشركة و الإمكانات و الموارد المتاحة التي يمكن أن تقودها إلى تحقيق هذا الغرض .

٢- توضيح المشاكل و العقبات بكل صراحة أمام العاملين و الأفراد.

٣- التدريب لإتقان العمل : المعرفة الواضحة لطرق و أساليب تنفيذ المهام المطلوبة من الأعضاء.

٤- التغذية الراجعة و جودة الاتصالات.

٥- فرق العمل : التعاون داخل الفريق وبين الجماعات المختلفة لحل المشكلات وتحسين إنجاز العمليات .

٦- نظام فعال للتحفيز والمكافآت : لجعل أعضاء الشركة يتصرفون كمالكين لها، فيصونوا أموالها و يحرصوا على تقدمها.

٧- إشراك العاملين و الموظفين في اتخاذ القرارات : و هو ما يعمل على تحريك القوي الإبداعية و الإبتكارية داخل الأفراد لطرح الاقتراحات والأفكار الجديدة .

ب - المشاركة في التخطيط

يوظف منهج الإدارة علي المكشوف دورة المواقف والأحداث في صورة خطط قصيرة وطويلة الأجل، تعقد من أجلها اجتماعات ومناقشات تشخيصية تشارك فيها جميع الإدارات والأقسام كفرق وجماعات عمل، لدراسة وتحليل الأرقام المالية . نتيجة هذه المشاركة في التخطيط، يتولد لدي الأعضاء إحساس صادق بأنهم مالكون وليسوا أجراء، كما أن هذه الفترات التخطيطية تساعد علي خروج الأفراد والمديرين من دوامة العمل اليومي ليفكروا سوياً في الإنجازات والمشاكل والفرص .

خطوات المشاركة في التخطيط :

يحول منهج الإدارة علي المكشوف عملية التخطيط إلى سلوك ديمقراطي ، ويمكن تمييز ثلاث حلقات رئيسية لعملية التخطيط :

١ - الخطة البيعية

تبدأ كل خطط المنظمات بالخطة البيعية لمنتجاتها وخدماتها، حيث يقوم فريق المبيعات بالتنبؤ برقم المبيعات للفترة المخططة القادمة، ثم يضعون الخطة لتحقيق هذا الرقم، ثم تعرض الخطة علي كل الإدارات، ليدلي كل المتأثرين بهذه الأرقام بدلوهم في ضوء المعلومات والسجلات المفتوحة للجميع .

٢ - خطة الإيرادات والمصروفات

هذه الخطة تأتي ابتداء من جميع الإدارات ، التي تحدد مصروفاتها وإيراداتها ، وما يقرونه يلتزمون به طول العام . وحينما تطلب إدارة ما زيادة في المصروفات فعليها أن تبرر هذه الزيادة ، ويجب أن يكون الجميع علي استعداد للتنازل بعض الشيء في ضوء المناقشات والأولويات والإمكانات المتاحة وفي ضوء منهج الإدارة علي المكشوف لن تظهر أرقام للمصروفات تحمل معنى المظهرية أو المجاملات.

المعلومات الصحيحة والكافية

أثبتت الدراسات أن توفير المعلومات الصحيحة والكافية للعاملين عن أعمالهم ومنظمتهم يعتبر أحد أهم وسائل توعية الموظفين. والعكس بالعكس، فقد نجد هذا السؤال يتردد بين العاملين عند كل لقاء :

ما هي الأسباب في رأيك وراء اتخاذ الإدارة لهذا القرار أو ذلك ؟

وغالباً تكون الإجابة التهكم والسخرية أو الأحكام الشخصية بأنها قرارات خاطئة أدت إلى أعمال غير ضرورية ، كل ما فعلته هو أنها جارت علي حوافز العاملين ومكافآتهم في نهاية الامر .

يعالج منهج الإدارة علي المكشوف أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة من خلال المناقشات الصريحة للأرقام المهمة.

مربع التحفيز:

المكافآت/ العمل الممتع / التقدير / المشاركة

تدرك المنظمات التي تتبنى منهج " الإدارة على المكشوف" ما بداخله من قوة ذاتية تضمن له الفعالية واستمرار عمليات التجويد والتحسين معتمدا على الطاقات الكامنة في القوى البشرية العاملة بالشركة وصاحبة المصلحة المباشرة في نجاحها و تقدمها. تتضافر أربعة عوامل لتحريك الطاقات الكامنة نسميها مربع التحفيز، و يتكون من أضلاع أربعة:

***المكافآت:** ليس من السهل تصميم نظم التحفيز المادي فلا توجد أية حلول جاهزة تصلح للتطبيق في شركة ما أو صناعة ما. وتكاد تتعدد أنظمة التحفيز المادي بتعدد الشركات و المنظمات التي تطبقها، ولكن إذا تم تصميم وتفصيل نظام جيد للتحفيز المادي داخل إحدى الشركات، فانه سوف يضيف الكثير إلى الأداء، مع مراعاة:-

- التجديد المستمر في نظم التحفيز المادي : إذا كان السوق

و نظام العمل يتصفان بالتغير فلابد أن تتابع نظم الحوافز هذا التغير، فقد يكون التركيز في فترة ما على زيادة هامش الربح على كل وحدة مباعة، وفي فترة أخرى على إجمالي المبيعات، وفي فترة ثالثة على تقليل عدد حالات المعيب في الإنتاج. كل هذه التغييرات في نظام العمل والسوق يجب أن تجاريها نظم المكافآت و الحوافز.

- النظام العام للتحفيز المادي يساوي بين الأفراد : ولكن هذا لا يعني عدم التميز في كفاءة الأداء بين موظف وأخر. كما أن الحوافز الجماعية لا تلغي الحوافز الخاصة لوحدات تنظيمية معينة كإدارة المبيعات أو خدمات العملاء أو حتى لأفراد متميزون في الأداء.

* **العمل الممتع:** النقود أحد مكونات الطبخة الشهية في دنيا التحفيز، ولكنها ليست المكون الوحيد فقد تكون طبيعة العمل محفزة في حد ذاتها من خلال خصائص خاصة: التغذية المرتدة/ دوافع الإنجاز / التميز و الاستقلالية / تنوع المهام/ إثارة الإنجاز.

***التقدير:** لا يفيد التحفيز المادي بدون التحفيز المعنوي. فالإنسان مخلوق عاطفي شغوف بأن يسمع كلمة تقدير و امتنان إذا حقق إنجاز طيباً أو أداء متميزاً . وليس عيباً أن يسعى إلى إشباع هذا الشغف بتقدير الآخرين له.

فماذا تتوقع الإدارة من الموظف إذا قدمت له دولاراً بيد ، وعرضته للإهانة باليد الأخرى، أو تجاهلت مشاعره وأحاسيسه؟

يسعى منهج الإدارة على المكشوف إلى تنبيه المديرين من الوقوع في هذا الخطأ الجسيم.

* **المشاركة :** يشجع منهج الإدارة على المكشوف عملية توسيع قاعدة ملكية الشركات و شراء الأسهم بين العاملين بها، وذلك من منطلق تعميق مفهوم المشاركة. فبالإضافة المشاركة في صناعة القرار يصبح العاملون شركاء في عوائد الملكية. وهنا تتحول الأرقام المالية في القوائم والحسابات النهائية إلى أرقام مهمة بالنسبة لجميع أعضاء الشركة بل و تصير أدوات تحفيز على بذل الجهد في سبيل جودة المنتجات وتخفيض النفقات.

فالمديرون و المالكون يرون أن زيادة و تدعيم أصول الشركة يجلب عائداً افضل من زيادة الحوافز المالية للعاملين. على النقيض من ذلك يفكر العاملون. أما في ظل نظام المشاركة، فيتبنى الطرفان نفس الرؤية، لانهم يتبنون نفس الأهداف. يحاول العاملون بهذا السلوك رفع قيمة اسهم الشركة التى يمتلكون نصيباً منها. ولكن الملكية وحدها لا تكفي، إذ إن الملكية التي يتحدث عنها منهج الإدارة على المكشوف هي ملكية المشاعر والتفكير والتصرف وليست الملكية القانونية وحدها. فهناك شركات مملوكة بالكامل للعاملين حدثت بها إضرابات عمالية! معنى هذا أن العمال كانوا يقاومون أنفسهم " انهم لم يتعلموا بعد أساسيات العمل ومعنى الأرقام المالية و ذلك بسبب قصور الإدارة والحل يكمن في التطبيق السليم لمنهج الإدارة على المكشوف.

فهرس الخلاصة

مزايا الإدارة على المكشوف ٣
الإجراءات المنسية من الإدارة على المكشوف..... ٣
الإجراء الأول: المصارحة بالأرقام المهمة:..... ٣
الإجراء الثاني: اتصالات بين جميع المستويات ٣
الإجراء الثالث: ملكية حقيقية وليست خادعة:..... ٣
الإجراء الرابع: الدور التدريبي للمدير و القائد:..... ٣
الاقتراحات من القاعدة إلى القمة:..... ٤
الإدارة على المكشوف بين الإجبار والاختيار..... ٤
مراحل تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ٤
المرحلة الأولى: ٤
أ - التوعية بالمنهج..... ٤
ب- قياس مستوى الاستعداد ٤
المرحلة الثانية..... ٥
تحديد الأهداف..... ٥
التحدي الكبير ٥
المرحلة الثالثة..... ٥
بناء وتدريب فريق التطبيق ٥
معايير اختيار الأعضاء:..... ٥
خطوات إعداد الفريق : ٥
الدراسة والتعلم:..... ٦
المرحلة الرابعة ٦
أ - صياغة خطة التطبيق..... ٦
ب- تصميم وإدارة النشاط التدريبي ٦
المرحلة الخامسة..... ٦
دور الإدارة الوسطى ٦
ما هو المطلوب من الإدارة الوسطي ؟ ٦
المرحلة السادسة..... ٦
أ- الفاعلية والتحسين المستمر ٦
ب - المشاركة في التخطيط..... ٧
خطوات المشاركة في التخطيط : ٧
١- الخطة البيعية ٧
٢- خطة الإيرادات والمصروفات..... ٧
مربع التحفيز:..... ٧
المكافآت/ العمل الممتع / التقدير / المشاركة ٧

بيانات الكتاب

Title: The Power of Open Book.

Author: J. Schuster & others.

Publisher: John Wiley & Sons.

Pages: 288.

ISBN: 0-471-13287-X.

Date: 1995.